

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО «Сибирский  
Федеральный университет»

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И. В. Панасенко  
подпись инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

Пути улучшения внешней и внутренней среды предприятия (на примере ЗАО  
«ХАН – ТИГР»)

Пояснительная записка

Руководитель

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

доцент, к. э. н.  
должность, ученая степень

И. В. Панасенко  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Д. А. Макухина  
инициалы, фамилия

Абакан 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретическая часть. Теоретические характеристики внутренней и внешней среды предприятия .....	4
1.1 Сущность и элементы внешней среды.....	4
1.2 Факторы внешней среды .....	8
1.3 Сущность и анализ внутренней среды.....	14
1.4 Оценка влияния среды на предприятие.....	22
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Хан - Тигр».....	26
2.1 Характеристика предприятия .....	26
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности.....	30
2.3 Анализ актива баланса.....	33
2.4 Анализ пассивов баланса.....	37
2.5 Показатель ликвидности и финансовой устойчивости предприятия.....	40
2.6 Оценка эффективности деятельности предприятия .....	43
2.7 Управленческий анализ.....	47
2.8 Вопросы экологии на предприятии ЗАО «Хан-Тигр».....	51
2.9 Заключительная оценка финансово-хозяйственной деятельности .....	52
3 Проектная часть. Пути улучшения внешней и внутренней среды на предприятии ЗАО «Хан-Тигр».....	55
3.1 Обоснование мероприятий.....	55
3.2 Расчет целесообразности предлагаемых мероприятий .....	58
Заключение.....	66
Список использованных источников..	
Приложения	

## **ВВЕДЕНИЕ**

Организация является главным элементом в менеджменте. Она функционирует как во внешней, так и во внутренней среде. Именно среды определяют, будет ли успешно развиваться организация или ее ждет распад.

Внешняя среда питает организацию возможными ресурсами для нормального функционирования и поддержания потенциала, давая возможность выжить. Знания и обмен с внешней средой позволяют в первую очередь предугадать возможности и угрозы, ожидаемые компанией в будущем. Внутренняя среда считается главным источником жизнедеятельности организации. Анализ внутренней среды помогает руководителю оценить внутренние ресурсы, а так же сильные и слабые стороны компании. Благодаря анализу внутренней среды руководитель может расширить и укрепить конкурентные преимущества и при возможности устранить появившиеся проблемы.

Организацию служит не только для получения прибыли, но и для удовлетворения потребностей человека и других компаний. Свою деятельность организации осуществляют для потребителя, поэтому, менеджерам необходимо постоянно мониторить рынок, чтобы знать что хочет потребитель.

Учитывая, что деятельность организации невозможна без материальных ресурсов, то руководителю так же необходимо изучать поставщиков сырья. Помимо этого фактора, руководитель должен учитывать множество других, чтобы успешно развиваться и добиться успеха.

Актуальность данной работы заключается в том, что на данный момент организации находятся под воздействием различных факторов внутренней и внешней среды и характеризуется высокой сложностью. Главной задачей руководителя является приспособиться к изменениям в средах.

Руководители должны иметь четкое представление, как о внешней, так и о внутренней среде предприятия, ее потенциале, развитии и тенденциях.

Все эти моменты должны быть под контролем со стороны менеджера. Внешняя среда – это те факторы, которые находятся за ее пределами и могут влиять на организацию в целом. Внешняя среда находится под воздействием постоянных изменений (например, меняются вкусы, курс рубля, появляются новые технологии, законы и вводятся налоги).

Целью работы является изучение влияния и оценка факторов внутренней и внешней среды на предприятии.

Исходя из цели, можно выявить следующие задачи:

- изучить теоретическую основу данной темы
- исследовать анализ внутренней и внешней среды
- изучить характеристику предприятия
- применить изучения среды на конкретной организации
- выявить основные проблемы
- разработать рекомендации по усовершенствованию предприятия.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является Закрытое Акционерное Общество «Хан-Тигр».

Предметом исследования является улучшение внутренней и внешней среды организации на примере ЗАО «Хан-Тигр».

Методы, которые использовались в данной работе: сравнительный анализ; финансовая отчетность; анализ финансовых показателей и коэффициентов; SWOT-анализ.

При написании данной работы были использованы: внутренняя документация организации; федеральные законы; литература русских и зарубежных авторов.

Теоретическая часть квалификационной работы заключается в исследовании и изучении научных трудов, а так же статей по данной работе.

Практическая часть состоит в том, что предложенные рекомендации и их расчеты были применены исследуемым предприятием для улучшения эффективности своей деятельности.

# **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Сущность и факторы внешней среды**

Существуют две среды организации: внутренняя и внешняя среда.

Внешняя среда – это те факторы, которые возникают в условиях окружающей среды, оказывают влияние на фирму и непосредственно находятся вне организации. Внешняя среда дает организации необходимые ресурсы для успешного функционирования и поддержания потенциала фирмы.

Фирма – это открытая система, которая зависит от ресурсов, энергии, а также потребителей и поставок. Руководитель должен контролировать связь, так как фирма полностью взаимодействует с внешней средой и отдает продукты своей деятельности. Разрыв взаимодействия с внешней средой считается гибелью для организации.

Основные 4 элемента внешней среды:

1) Сложность – число факторов, которые влияют на организацию.

Сложность – элемент, характеризующий количество факторов внешней среды и связью между ними. Организация должна учитывать их влияние на свою деятельность.

Существует гомогенная внешняя среда – другими словами однородность и схожесть с целями, намерениями и структурами, одинаковыми сферами деятельности. Гетерогенная внешняя среда или разнородность, характеризующая производством разных продуктов и стремящаяся к разным целям и имеющая разные структуры. В отличии от гетерогенной гомогенная среда намного проще и ее сложность гораздо ниже. Для руководителя эта среда более предсказуема и упрощает принятие каких либо управленческих решений.

Единичность и множественность факторов влияющих на организацию – количество важных объектов и их связей с организацией.

Сложность этих факторов состоит в том, что организация не просто имеет дело с большим количеством, но и должна учитывать все связи между компаниями.

2) Взаимосвязанность – как влияние одних факторов сказывается на изменениях других факторов и на сколько эти изменения могут повлиять.

Изменение одного фактора, определяется с какой силой воздействуют изменения на другие факторы. Взаимосвязанность является базовой характеристикой, которая показывает связь между другими структурами внешней среды и между этими структурами.

Независимость / зависимость показывает насколько организация имеет прочные связи с внешней средой.

Изоляция – показатель, который указывает на связи между структурами во внешней среде. В изолированной среде, организация имеет неустойчивые связи с другими субъектами, либо совсем не связана с ними.

Организации обычно имеет взаимосвязи с партнерами, клиентами, поставщиками, потребителями и конкурентами. Организация всегда старается добиться независимости, особенно во время кризисов с внешней средой. Получение независимости это возможность получения большей воли, свободы, увеличение объема продаж и расширение рынка.

3) Неопределенность – насколько организация владеет информацией об окружающей среде и уверена в ней, точна ли это информация.

Недостаточное владение информацией усиливает риски и провал всей организации. Если информации не достаточно и уверенности в ней мало, то внешняя среда становится неопределенной, чем если бы организация владела полной информацией и считала бы ее надежной.

Низкая неопределенность = простая + стабильная. Несколько подразделений в организации, небольшое количество компонентов во внешней

среде и схожесть между ними. Они не изменяются, либо меняются медленно (например: производство продуктов питания).

Умеренно – низкая неопределенность = сложная + стабильная. Большое количество факторов влияющие на организацию, большое количество компонентов во внешней среде и компоненты не похожи друг на друга. Так же как и в низкой неопределенности компоненты меняются медленно, либо неизменны (пример: институты, университеты).

Умеренно – высокая неопределенность = простая + нестабильная. Небольшое количество компонентов внешней среды, схожесть между ними. Структура ограничена, компоненты меняются часто, быстро и непредсказуемо (пример: производство игрушек и модной одежды).

Высокая неопределенность = сложная + нестабильная. Сложная в управлении. Большое количество компонентов внешней среды, они не схожи между собой. Они меняются часто и непредсказуемо, резко реагируют на деятельность организации (пример: нефтяная промышленность, телекоммуникации).

4) Изменчивость – насколько подвижно происходят изменения во внешней среде.

Для организации важны устойчивые связи с внешней средой и получение долговременных целей. Если присутствует сложность и высокая подвижность внешней среды, то для решения этих проблем руководители фирмы должны опираться на различную информацию и даже изменять собственные приоритеты, а в некоторых случаях чтобы принимать успешные решения, следует пересмотреть свою систему ценностей и культуру организации.

В условиях быстрой изменчивости внешней среды нужно всегда базироваться на постоянное обновление данных, их анализе и поиске новых подходов и стратегий. Эти знания дают возможность адекватно принимать решения, а также помогут избежать раскола организации.

Вариабельность (стабильность) – показатель скорости всех изменений в окружающей среде. Стабильная среда соответствует жестким правилам и связям и своей культурой внутри организации, которая стремится к долговременным связям с окружающей средой.

Вариабельность большое количество изменений во внешней среде. Вербальная внешняя среда в первую очередь сказывается на краткосрочные цели и на достижение ближайших результатов.

## **1.2 Факторы внешней среды.**

Все элементы внешней среды описывают факторы прямого и косвенного воздействия и поэтому их можно разделить на две группы: факторы прямого воздействия и факторы косвенного воздействия.

К фактором прямого воздействия непосредственно относятся:

- конкуренты;
- потребители;
- законы и государственные органы;
- поставщики.

Факторами прямого воздействия обычно называют деловым окружением организации. Оно влияет на деятельность конкретной организации.

1) Поставщики – являются другие организации, обеспечивающие ресурсами, материалами, оборудованием и энергией, для производства товаров и услуг.

Связь между поставщиками и организациями, которые обеспечивают ввод ресурсов это один из наиболее важных элементов прямого воздействия, так как влияет на успешность деятельности организации.

Иностранные поставщики куда более выгоднее с точки зрения цен, количества и качества, но в то же время считаются опасными, так как



усиливается фактор изменчивости внешней среды, появляется политическая нестабильность и колебания в обмене курсов.

Поставщики делятся на группы:

- поставщики капитала;
- трудовых ресурсов;
- поставщики материалов.

Поставщики капитала – в качестве поставщиков капитала выступают разные инвесторы: банки, акционеры и частные лица, векселя компании и облигации. Получение и поддержка финансовыми средствами помогает компании оставаться на плаву.

Поставщики трудовых ресурсов – обеспечение квалифицированными работниками, для осуществления задач связанных с достижением целей. Без квалифицированных специалистов использовать сложные технологии не имеет смысла.

Поставщики материалов – организация зависит от поставки материалов. Таким примером могут быть машиностроительные фирмы и магазины розничной торговли.

2) Конкуренты – это важный фактор, определяющий цели, задачи, а также стратегии предприятия.

Руководство организации должно понимать, что нужно в полной мере эффективно удовлетворять нужды потребителей, иначе организация недолго просуществует на рынке товаров и услуг. Успешный сбыт продукции не всегда может спасти организацию от краха.

Недооценка сил конкурентов может привести организацию к кризису. На хорошую конкуренцию могут влиять: оплата труда, условия работы, отношения подчиненных с руководителями, взаимопонимание среди подчиненных.

С развитием новых технологий обостряется конкуренция между организациями. Успехом для фирмы является постоянное ее

усовершенствование в технике и создание новых товаров и услуг. Научное открытие новых технологий является главным конкурентным преимуществом.

3) Потребители – это основа фирмы. Благодаря потребителям, можно сказать, сможет ли фирма оставаться на плаву, возмещать издержки и получать прибыль.

Всегда необходимо удовлетворять нужды покупателей, так как фирма существует и развивается только за счет потребителей.

Анализ потребителей помогает руководству лучше понять, что нужно покупателю, на какой объем продаж можно рассчитывать и в какой мере покупатель привязан к продукту именно этой фирмы, насколько можно расширить рынок и что ожидает в будущем продукт.

Организации существуют до тех пор пока есть потребитель, именно потребитель решает какими услугами и товарами пользоваться по выгодным ценам. Следовательно, покупатель решает почти все для организации.

4) Законы и государственные органы – законы и государственные учреждения так же влияют на организации, они либо разрешают, либо ограничивают деятельность фирм.

Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организаций может вести свои дела и какие налоги должна платить [1стр.162].

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного регулирования. Каждый вид деятельности регулируется определёнными органами [1 стр.163].

Факторы косвенного воздействия куда более сложнее чем факторы прямого воздействия. Руководители чаще всего опираются на не полную информацию, в попытках определить возможные последствия для фирмы.

К косвенным факторам относятся:

- состояние экономики;
- политические факторы;
- социокультурные факторы;
- технологии;
- взаимоотношения с местными сообществами.

Рассмотрим факторы косвенного воздействия на рисунке 1.1.

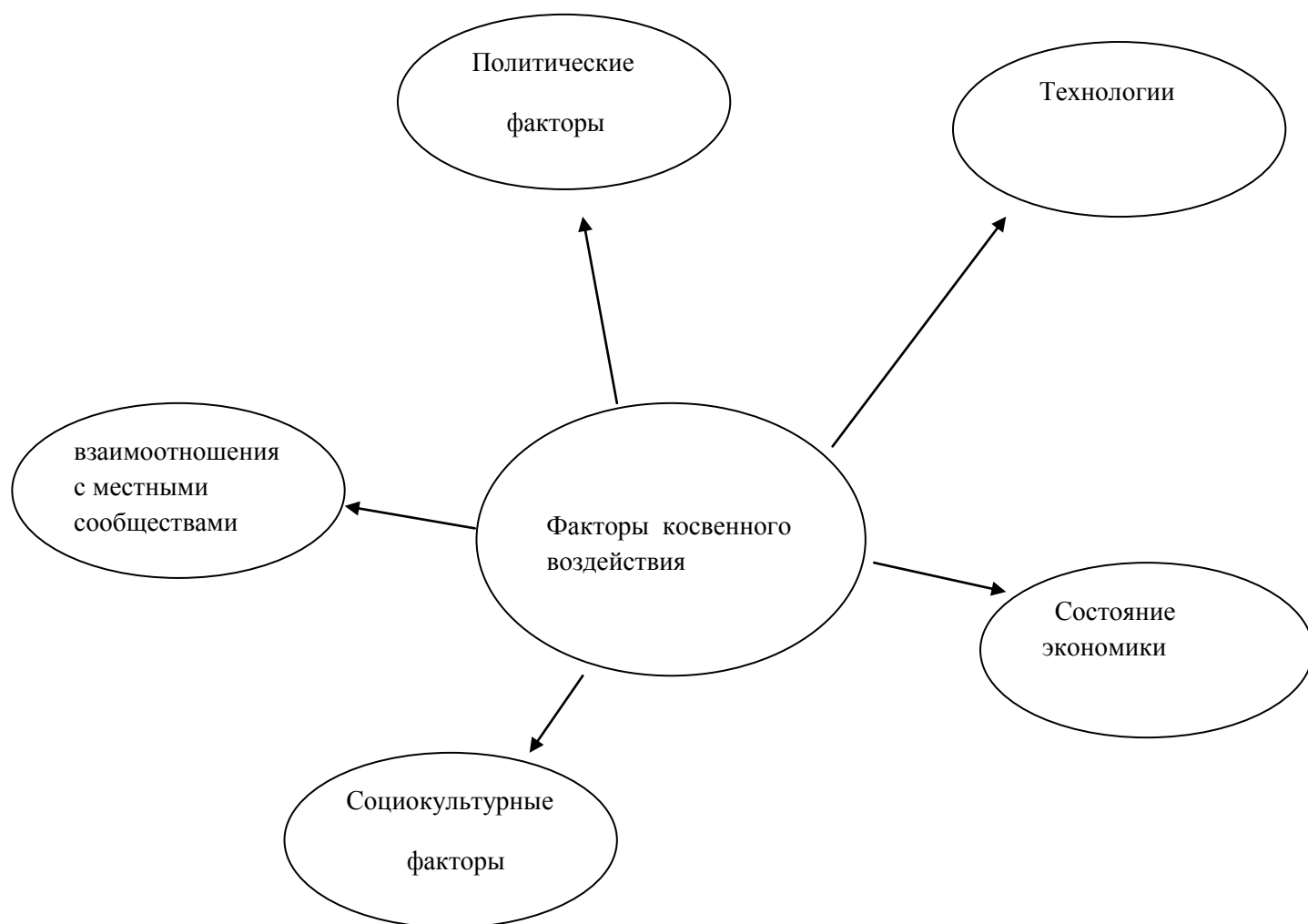


Рисунок 1.1 – Основные факторы косвенного воздействия

На рисунке 1.1 к основным факторам косвенного воздействия относится пять составляющих:

1) Технология – этот фактор показывает развитие новых технологий и преобразование ресурсов в результат.

Высокий уровень научного прогресса позволяет фирмам разрабатывать и внедрять новые технологии. Нововведения влияют на эффективность, на скорость создания продукта, изготовление новых продуктов, а также на хранение и распределение информации, новые услуги и продукты ожидающие потребителей.

Организации имеющие дело с высоким уровнем технологии, должны сами рекомендовать свои нововведения и оперативно реагировать на новые разработки.

2) Состояние экономики – включает разные показатели, например: инфляция, налоги, процентные ставки на капитал, курс валюты и многие другие показатели.

Инфляция – это обесценение денег, снижение их покупательной способности. Инфляция проявляется не только в повышении цен. Наряду с открытой, ценовой имеет место скрытая, или подавленная, инфляция, проявляющаяся, прежде всего, в дефиците товаров и услуг при неизменных ценах или невыплате заработной платы в срок, что означает ее последующую выплату обесцененными деньгами [2].

Налоги – обязательный, индивидуально безвозмездный [платёж](#), принудительно взимаемый органами государственной власти различных уровней с [организаций](#) и [физических лиц](#) в целях финансового обеспечения деятельности [государства](#) и (или) [муниципальных образований](#) [3].

Ставка (или норма) процента – это относительный показатель цены банковского кредита, отражающей отношение суммы уплаченных процентов к величине ссуды. Коммерческие банки как независимые экономические субъекты имеют право самостоятельно устанавливать уровень процентной

ставки по кредитам в зависимости от спроса и предложения на кредитном рынке и уровня учетной ставки НБУ [4].

Курс валюты – цена ([коти́ровка](#)) денежной единицы одной страны, выраженная в денежной единице другой страны, [драгоценных металлах](#), [ценных бумагах](#) [5].

Руководители обязаны четко оценивать состояние экономики и как изменения могут сказаться на организации. Это важный аспект, влияющий на ресурсы, способность приобретать товары и пользоваться услугами, так как доходы могут падать, а покупатель может перестать приобретать многие товары, если они не относятся к первой необходимости. Так же снижение дохода может повлиять и на организацию, например, получения капитала для своих потребностей.

Для организации, ведущих дела в разных странах, экономика это главный показатель, особо сложный и важный. Изменения могут повлиять отрицательно, так и положительно.

3) Политические факторы – важный фактор в деятельности организаций. Определяет стабильность политики организации, политические процессы.

Фирмы работают в правовой среде. Благодаря законам, регулируется экономическое состояние предприятия и с их связь с поставщиками и потребителями. Политика влияет на налогообложение доходов фирм, путем правовых актов устанавливают налоговые льготы, таможенные льготы, соотношение цен и заработной платы.

Стабильность политической системы представляет собой универсальную обобщенную характеристику, позволяющую показать существенные параметры общества в конкретный период его развития. Во всех аспектах стабильность социума играет важную роль в процессе его идентификации и вектора исторического пути в целом. В условиях российской повседневности, когда общество переживает глубокий кризис, в первую очередь кризис идеологии и

государственно - правовой системы, представляется актуальным анализ внутривнутриполитической стабильности и факторов её обеспечения [6].

Для импорта и экспорта продуктов и услуг, изменения в политической стабильности могут привести к ограничению прав, к повышению затрат, к установлению санкции, к потере прибыли.

4) Социокультурные факторы – так как организация формируется в социальной среде, то нельзя не учесть тот факт, что социальная среда определяет рынок труда и численность занятого населения.

Жизненные ценности, обычаи традиции, отношение людей к работе и жизни, на основе этого формируется основа поведения, которая непосредственно влияет на организацию.

В каждой стране своя основа поведения и поэтому следует отталкиваться от традиций своей страны.

Социокультурные факторы влияют на спрос и поведение покупателей, но также и влияют на показатель численности населения и закономерности его развития. Руководители должны учитывать тенденцию в возрастной и половозрастной структуре, тем самым реализовывать новые товары и услуги.

5) Взаимоотношения с местными сообществами – в каждом населении преобладают свои законы, где фирмы функционируют.

Организация всегда имеет отношение к местному населению.

### **1.3 Сущность и анализ внутренней среды.**

Среда предприятия – совокупность внутренних и внешних сил, благодаря которым фирма должна разрабатывать свою деятельность и развиваться.

Как правило, среда состоит из микросреды и макросреды. Под микросредой понимается внутренняя среда организации, которая прямым образом имеет отношение к самой фирме, так как развивается внутри нее.

Внутренняя среда формируется под воздействием разных факторов, которые оказывают влияние на само производство продукции и услуг.

К основным элементам внутренней среды можно отнести:

- цели организации;
- задачи;
- применяемые технологии;
- финансовые ресурсы;
- культура;
- работники.

Главная роль и особое место в организации отводится работникам. Их знания, взаимодействие друг с другом, способности и опыт работы, преданность своему делу определяет конечный результат работы фирмы и результат управленческих решений.

Основой деятельности фирмы являются работники, которые осуществляют трудовую деятельность. Внутренняя среда организации оказывает влияние на функционирование компании в целом. Руководителю предприятия необходимо знать информацию о внутренней среде, чтобы определить какой потенциал имеет компания, может ли она участвовать в конкурентной борьбе для достижения целей.

Рассмотрим рисунок 1.2 – внутренние элементы организации.

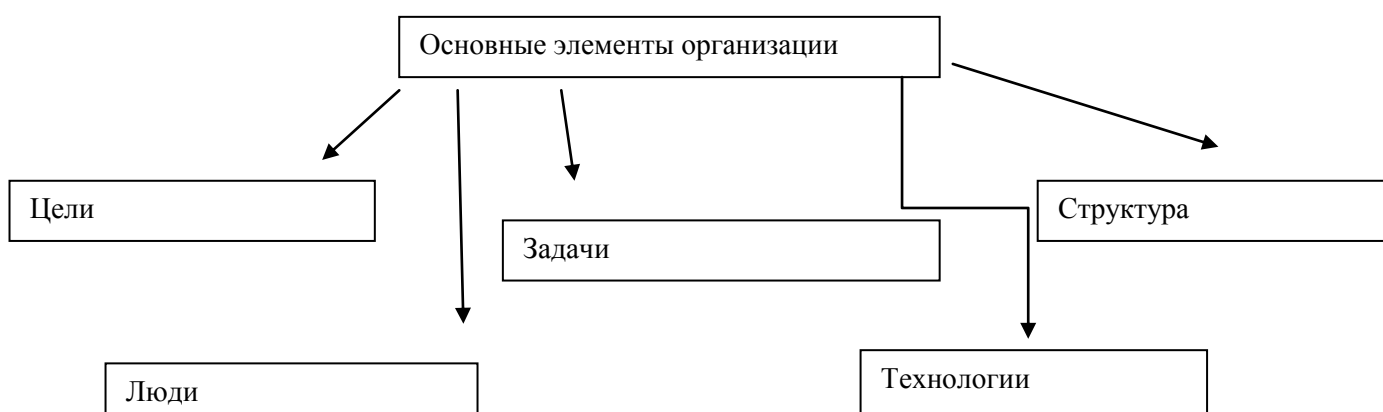


Рисунок 1.2 – Внутренние элементы организации

На рисунке 1.2 показаны пять главных составляющих внутри организации:

- 1) Цель – конечный или желаемый результат, которые пытается добиться группа, работая вместе.

Организация помогает людям коллективно выполнять и достигать общие цели, когда они не смогли бы выполнить их самостоятельно. Группа стремится добиться успеха и желаемых результатов, работая вместе.

Правильная постановка задач и формулирование целей это уже половина успеха, как утверждают специалисты. У организации существуют различные цели. Они могут быть как краткосрочные, так и долгосрочные и промежуточные. Большие и малые по затратам ресурсов.

Главной целью любого предприятия это извлечение прибыли. Прибыль всегда считается важным элементом любой организации. Но если взять некоммерческие организации, то для них прибыль стоит не на первом месте. Примером тому являются церкви и благотворительные фонды.

Для того чтобы получать прибыль, компания должна четко определить цели по производству новой продукции и услуг, а также отбору персонала и руководителей.

Следует помнить, что цель всех подразделений фирмы, должна нести вклад как единого и целого составляющего.

2) Задача – предписанная работа с заданной целью, с заранее установленными способами и сроками.

Каждая должность работника включает в себя задачи, которые расцениваются как обязательный вклад по достижению целей фирмы. Считается, что организация будет действовать успешнее, если делать все в оговоренные сроки и установленными способами. Задачи организации обычно делятся на работу с людьми, информацией и предметами.

Важные моменты это частота выполнения работы и затраченное время для выполнения различных задач.

3) Структура – форма организации, которая отражает устойчивые связи между подразделениями и элементами системы объединяемые в единое целое.

Структура должна согласоваться с ценностями всей организации, так как структура объединяет все цели между подразделениями.



Организация имеет несколько аспектов структуры:

- производственную (состав внутренних групп, например, цехов);
- социальную (совместная деятельность, включающая в себя формальные и неформальные группы и интересы);
- социотехническую (рабочее место, объединяющее работников);
- управленческую (объединение звеньев управления организации);
- информационную (люди, участвующие в информационном потоке и обмене);
- нормативно - правовую (объединение правовых норм и стандартов);
- поведенческую (отношения между людьми, которые представляют важный элемент внутри организации).

4) Технологии – главная специфика организации во внутренней среде, превращение сырья в продукт и услуги, элемент перекликающийся с целями организации.

Технология – это сплетение всех навыков и знаний людей, инструментов и оборудования.

По словам Виланда и Ульриха, «машины, оборудование и сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым компонентом несомненно является процесс, с помощью которого исходные материалы (сырье) преобразуются в желаемый на выходе продукт. По сути своей технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование» [7].

5) Люди – являются основной деятельностью организации, выполняющие трудовую деятельность.

Для успешного функционирования организации, руководитель должен подбирать персонал с определенными способностями и знаниями, которые соответствуют должности.

Отношения среди людей в организации могут быть разными. Эмоциональные отношения, основанные на симпатиях и антипатиях, так же могут быть деловыми, основываясь на разделении труда.

Каждый человек отличается друг от друга: полом, возрастом, образованием, способностями и знаниями. И все эти отличия оказывают немалое влияние на работу всей организации. Поэтому руководитель должен уметь скоординировать работу кадров так чтобы это способствовало успешному развитию и получению положительных результатов и стараться поспешно устранить негативные последствия так как в отличие от оборудования и машин у человека есть эмоции и желания, что может сказываться на действиях и результатах его труда.

Руководители организации четко должны понимать и иметь представление о внутренней среде предприятия, ее имидже, о потенциале и развитии, должны разработать свои стратегии, чтобы организация имела прочные связи с внутренней и внешней средой и избежать различных угроз на пути к достижению успеха.

У внутренней среды есть срезы, которые совмещают в себе элементы и процессы организации, благодаря которым ясно имеет ли организация потенциал или нет.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие элементы, как: кадровый потенциал; создание и поддержание отношений между работниками; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; состояние и обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок (НИОКР).

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т. п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы [8].

Обеспечить качественной продукцией потребителей одна из основных задач организации, а так же производство и реализация продукции. Повышение качества и темп роста продукции влияют на спрос и прибыль, а также на рентабельность организации.

Задачи выпуска продукции:

- оценка динамики по основным показателям объема, структуры и качества продукции (работ, услуг);
- проверка степени по выполнению плана на выпуск и реализацию продукции;
- выявление степени влияния основных факторов на показатели объема производства продукции.

– исследование взаимосвязи ритмичности производства с объемом выпуска продукции и эффективностью производства.

– разработка мероприятий по использованию внутрихозяйственных резервов для повышения темпов прироста продукции, улучшения ее ассортимента и качества.

Рассмотрим на рисунке 1.3 показатели объема производства.

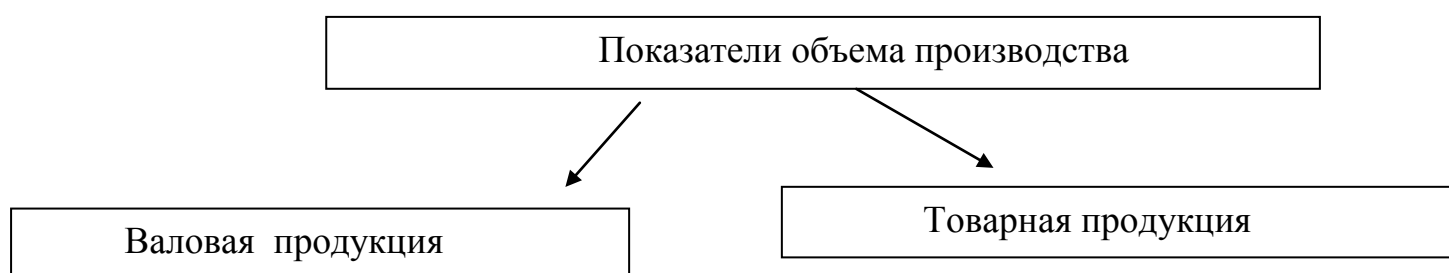


Рисунок 1.3 – Показатели производства

На рисунке 1.3 показаны два показателя объема производства.

1. Товарная продукция (ТП) – это стоимость продукции, предназначенной для реализации. Объем товарной продукции включает стоимость готовой продукции, предназначенной для реализации и своему капитальному строительству; полуфабрикатов своей выработки и продукции вспомогательных, подсобных хозяйств, предназначенных для отпуски сторонним организациям; работ промышленного характера для сторонних организаций; ремонтных работ по заказам со стороны; запасных частей для реализации сторонним организациям.

2. Валовая продукция (ВП) – это сумма стоимости всех видов продукции, выработанной предприятием и кроме элементов, входящих в состав товарной продукции, включает изменение остатков незавершенного производства на протяжении расчетного периода, стоимость сырья и материалов заказчика и некоторые другие элементы [9].

Маркетинговая деятельность: творческая деятельность, на основе которой заключается изучение и развитие рынка товаров и услуг, на основе изучения потребностей покупателей. С помощью маркетинговой деятельности, организация имеет возможность определить какой товар или услуга нужны потребителю.

Маркетинговая деятельность фокусируется на нескольких важных задачах:

- 1) Создание конкурентоспособного продукта.
- 2) Гибкая ценовая политика.
- 3) Эффективная система сбыта.
- 4) Продвижение товаров и услуг на рынке.

Маркетинговая деятельность считается ведущей ролью в организации, так как она отвечает за требования к качеству и жизненный цикл продукции.

Виды маркетинговой деятельности:

1) Продуктовый маркетинг – делает акцент на технологию и спрос потребителя. В продуктовом маркетинге главная цель – это качество товара.

2) Производственный маркетинг – уделяет внимание эффективности и издержкам производства, а так же способам их снизить. Производственный маркетинг направлен на выпуск продукции и ее спрос в данный момент, сумму которую покупатель готов заплатить за продукт.

3) Сбытовой маркетинг – ориентирован на быстрое обновление ассортимента и ускорение товарооборота.

Проводится анализ платежеспособности, сколько клиент может отдать за данный товар, тем самым это позволит получить большую выручку от продаж.

4) Маркетинг потребительского спроса – проводятся исследования на удовлетворение потребительского спроса, а так же на разные потребности потребителей и на их изменения. В ходе этих исследований организация быстро адаптируется под потребительский спрос и если нужно, то меняет продукцию.

Финансовый результат: всегда выражается в денежной форме, направлен на получение прибыли и уровнем рентабельности.

Основные цели и задачи финансового результата:

Целями проведения анализа финансовых результатов выступают: своевременное обеспечение руководства предприятия и его финансово – экономических служб данными, позволяющими сформировать объективное суждение о результатах деятельности предприятия в различных сферах хозяйствования за отчетный год в сравнении с предыдущим годом, рядом прошедших финансовых периодов, с бизнес – планом, результатами деятельности других предприятий; выявление факторов, действие которых привело к изменению показателей финансовых результатов и резервов роста прибыли; разработка мероприятий по максимизации прибыли предприятия; разработка предложений по использованию прибыли предприятия после налогообложения [10].

А.Д. Шереметом и Р.С. Сайфулиным определены следующие задачи анализа финансовых результатов:

- анализ и оценка уровня и динамики показателей прибыли;
- факторный анализ прибыли от реализации продукции (работ, услуг);
- анализ финансовых результатов от прочей реализации, внереализационной и финансовой деятельности;
- анализ и оценка использования чистой прибыли;
- анализ взаимосвязи затрат, объема производства (продаж) и прибыли;
- анализ взаимосвязи прибыли, движения оборотного капитала и потока денежных средств;
- анализ и оценка влияния инфляции на финансовые результаты [11].

Показатели прибыли:

1) Балансовая прибыль – конечный результат деятельности предприятия (осуществление видов продукции, услуг, работ).

2) Чистая прибыль – это часть балансовой прибыли, которая остается у предприятия после уплаты всех налогов и санкции.

3) Налогооблагаемая прибыль представляет собой разность между балансовой прибылью и суммой налога на недвижимость; прибыли, облагаемой налогом на доход; прибыли, полученной от сверхпредельного уровня

рентабельности, изымаемой полностью в бюджет; затрат, учитываемых при исчислении льгот по налогу на прибыль [12].

#### **1.4 Оценка влияния среды на предприятие**

Внутренняя и внешняя среда состоит из множества факторов непосредственно влияющих на предприятие. Руководитель должен отслеживать изменения в факторах, чтобы предотвращать угрозы и раскрыть хорошие возможности для организации.

После изучения всех факторов, собранная информация должна быть оценена и все вопросы должны обсуждаться с руководителями, по улучшению эффективности показателей.

Из оценки внутренней и внешней среды руководитель, должен выбрать наиболее важные показатели для улучшения и успеха предприятия.

Существует множество методов анализа внутренней и внешней среды предприятия. Разберем пример внутреннего анализа предприятия SWOT – анализ.

Благодаря SWOT - анализу руководители понимают силы своей компании и ситуацию на рынке.

SWOT-анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска [13].

Чтобы существовать и выживать в окружающей среде ,фирма должна уметь делать прогнозы, какие трудности возникают перед организацией и какие возможности откроются для организации в будущем. Поэтому нужно стратегически подходить к анализу предприятия, изучая внешнюю среду, и выявлять какие угрозы у возможности может дать внешняя среда для компании.

Также выявление сильных и слабых сторон внутри организации, помогает руководителям успешно существовать на рынке. Это одна из самых важных

частей при анализе, так как именно выявление сильных и слабых сторон является составляющей всей организации в целом.

Чтобы определить стороны предприятия, нужно:

- нужно составить параметры, оценивающие предприятие;
- определить по этим параметрам сильные и слабые стороны предприятия.

Из всех параметров выбрать самые сильные и слабые стороны предприятия и записать их в SWOT- анализ.

Рассмотрим рисунок 1.4 возможных параметров сторон предприятия

Сильные стороны:

- положительная репутация компании
- квалифицированные работники
- дополнительные услуги
- месторасположение

Возможности:

- расширение ассортимента продукции
- выход на новые рынки

Слабые стороны:

- сильные конкуренты
- устаревшее оборудование
- маленькие и тесные помещения

Угрозы:

- проявление новых сильных конкурентов
- увеличение цены у поставщиков

Рисунок 1.4 – Матрица SWOT- анализ

На рисунке 1.4 проведенный анализ показывает, что все элементы внутренней и внешней среды взаимосвязаны и зависят друг от друга. Внешнее окружение снабжает организацию ресурсами. Именно внешняя среда дает ресурсы, благодаря чему организация существует и развивается.

Помимо SWOT анализа, существует пест анализ. Помогающий определить состояние внешней среды предприятия и риски.



Пест анализ – это анализ политических, экономических, культурных и технологических сторон внешней среды.

P (Political) — факторы политико-правового окружения компании. При анализе политико - правового окружения отрасли, рынка или страны рекомендуется ответить на вопросы относительно ключевых изменений в области политической стабильности и правового регулирования.

E (Econometrical) — факторы экономического состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо определить 6 ключевых параметров, характеризующих состояние экономики страны/ рынка, на котором функционирует компания.

S (Socio — cultural) — факторы социального и культурного состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо описать 5 ключевых параметров:

1. Изменение демографического состояния: движение населения (убыль или рост), половозрастная структура рынка, изменение расовой принадлежности
2. Уровень образованности населения, в том числе уровень квалифицированности кадров
3. Особенности менталитета, важные культурные ценности
4. Изменение социальных слоев населения
5. Изменение вкусов и предпочтений аудитории, устоявшиеся мифы и предубеждения

T (Technological) — факторы, характеризующие технологический прогресс в отрасли. Данная группа факторов требует детального анализа, так как в эпоху технологического процесса именно изменение в технологии может кардинально изменить устоявшееся состояние рынка [14].

Пест анализ помогает прогнозировать долгосрочные перспективы. Именно оценка влияния фактора в долгосрочной перспективе на прибыль компании позволяет применять полученные данные для формирования стратегии.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «ХАН-ТИГР»**

### **2.1 Характеристика предприятия**

Объектом исследования стало Закрытое Акционерное Общество «Хан–Тигр», которое создано на базе комбината общественного питания 18 марта 1992 года. За период с 1992 года по 2017 год организацией был приобретен огромный опыт в сфере оптовой, розничной торговли и услуг общественного питания.

ЗАО «Хан Тигр» имеет отдельные арендованные складские помещения достаточной площади для хранения больших запасов продуктов питания. Все складские помещения расположены в городе Абакане, что позволяет своевременно и быстро осуществлять доставку продуктов питания. Складские помещения оснащены необходимыми холодильными камерами, весоизмерительным оборудованием, в том числе механическим и электронным, соответственно все продукты питания доставляются в муниципальные общеобразовательные учреждения свежими и тем весом, который был указан в заявке.

Юридический адрес:

655017, г. АБАКАН, ул. ЩЕТИНКИНА, д. 76

Телефон: 8 (3902) – 22-30-21

Логистика и сервис:

ЗАО «Хан Тигр» имеет собственный автомобильный транспорт в количестве 5 единиц, что позволяет осуществлять своевременную доставку продуктов питания муниципальные общеобразовательные учреждения. Весь автомобильный транспорт имеет санитарные паспорта и оснащен маркированной тарой для перевозки таких продуктов питания, как мясные полуфабрикаты, колбасные изделия.

Осуществляет следующие виды деятельности:

- деятельность гостиниц и ресторанов;
- деятельность ресторанов и кафе (основной вид деятельности);
- оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами;
- оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями (дополнительный вид деятельности);
- розничная торговля, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами;
- ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования;
- розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах (дополнительный вид деятельности);
- розничная торговля фармацевтическими и медицинскими товарами, косметическими и парфюмерными товарами;
- розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами (дополнительный вид деятельности);
- прочая розничная торговля в специализированных магазинах;
- розничная торговля писчебумажными и канцелярскими товарами (дополнительный вид деятельности);
- прочая розничная торговля в специализированных магазинах.

Компания работает в следующих отраслях промышленности (в соответствии с классификатором ОКОНХ):

- торговля и общественное питание;
- внутренняя торговля;
- общественное питание.

Управленческая структура организации представляет собой упорядоченную совокупность самостоятельных органов управления, находящихся в определенной взаимной связи и соподчинении.

Структура управления – это совокупность служб и отдельных работников управления, определенный порядок их соподчиненности и взаимосвязи.

Она фиксируется в схемах структуры управления, определенный порядок их соподчиненности и взаимосвязи [15].

Ниже изображена организационная структура ЗАО «ХАН – ТИГР» кафе «Весна» на рисунке 2.1

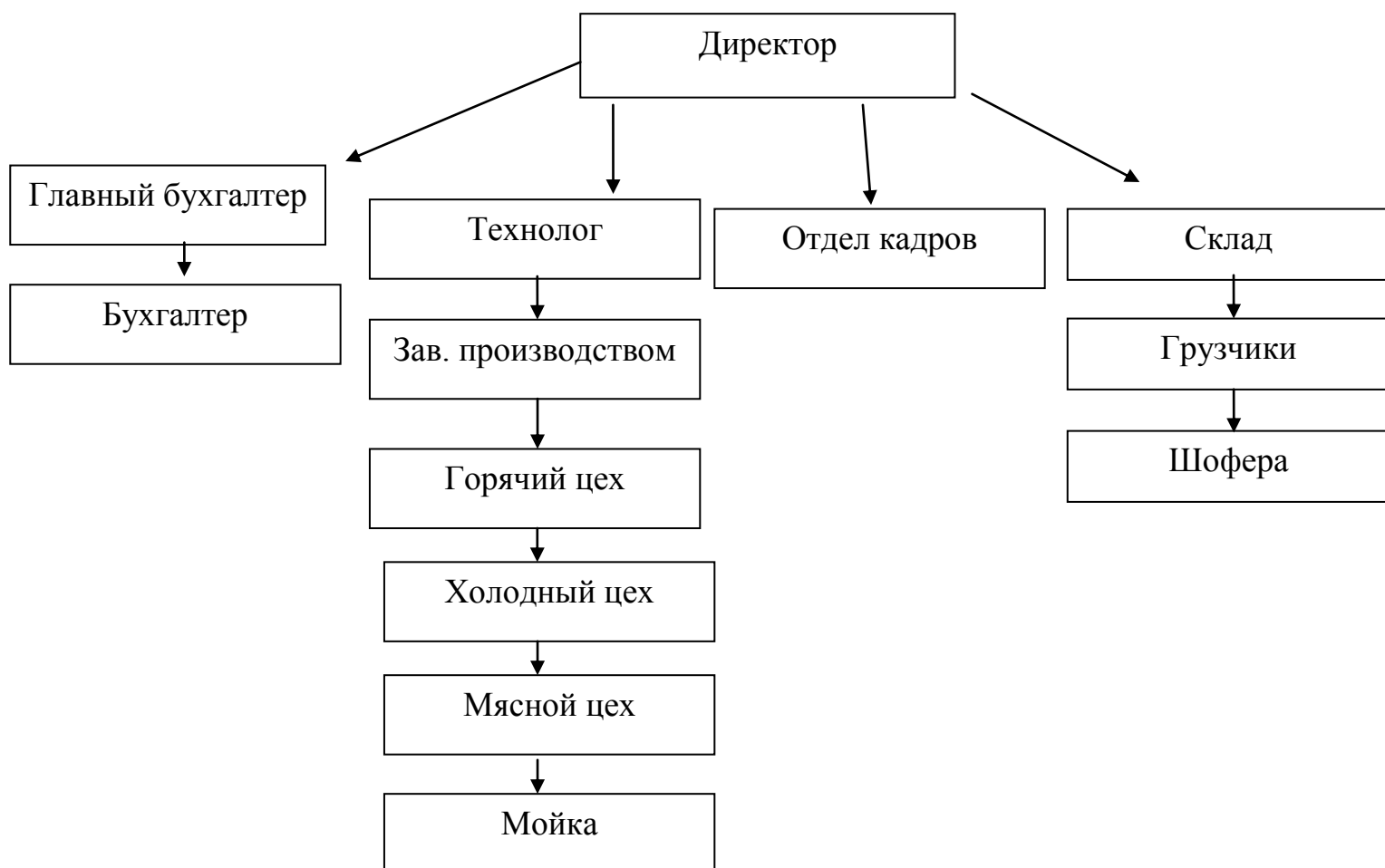


Рисунок 2.1– Организационная структура

На рисунке 2.1 изображено, что кафе «Весна» имеет линейно-функциональную структуру управления. Всю полноту власти берёт на себя линейный руководитель, в лице директора.

При возникновении конкретных вопросов и соответствующих решений, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

Такая структура управления позволяет более глубоко подготовить решения и планы, связанные со специализацией работников; освобождает директора от глубокого анализа проблем.

Но в тоже время такая структура имеет и свои недостатки. Такие как отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями; недостаточно чёткая ответственность.

Прямыми конкурентами являются все кафе общественного питания в городе Абакане.

По данным на 01.02.2017 года на предприятии штат работников, обслуживающий муниципальные общеобразовательные учреждения, составляет 76 человека, большую часть из которых составляют квалифицированные специалисты.

Администрация (директор, помощник директора) – 8%;

Специалисты (бухгалтер, технолог) – 8%;

Рабочие – 84%;

С высшим образованием – 33%, средне специальное – 67%.

Предприятие имеет свое преимущество перед конкурентами тем, что оно расположено в центре города, на оживлённой улице, напротив зала бракосочетаний, прямо у входа напротив кафе расположена остановка, поэтому добираться сюда очень удобно на любом виде транспорта. В правой половине кафе действует зал быстрого питания «**Бистро**» – здесь представлен широкий ассортимент первых и вторых блюд, а так же кулинарных и кондитерских изделий, в левой половине кафе очень красивый банкетный зал на **60** посадочных мест, где можно провести любые торжественные мероприятия – свадебный банкет, юбилейный или корпоративный вечер,

детский утренник; заказать блюда на вынос, а так же просто провести вечер в уютной обстановке за хорошим ужином.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Предварительный анализ – это наглядная и достаточно простая оценка имущественного и финансового положения, а также динамики и основных тенденций развития организации на основе получения оперативной информации о ее финансовом состоянии, отбор небольшого количества существенных и несложных в исчислении показателей, отслеживание их динамики, обнаружение «болевых» точек деятельности предприятия и тенденций его развития с тем, чтобы определиться с направлениями дальнейшего углубленного анализа.

Первым этапом анализа баланса предприятия является составление сравнительного агрегированного аналитического баланса.

Полученный агрегированный аналитический баланс значительно упрощает восприятие баланса, позволяет уже на первом этапе выявить доминирующие тенденции финансового состояния [16].

Агрегированный аналитический баланс за 2016 и 2015 год представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Агрегированный аналитический баланс за 2015 год

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	9297,0	35,7	Собственный капитал	13830,0	53,2
Оборотные активы	16689,0	64,2	Заемный капитал	12156,0	46,7
Баланс	25986,0	100	Баланс	25986,0	100

В Таблице 2.1 видим, что за 2015 собственный капитал составляет 13830,0 тыс. руб., заемный капитал не превышает собственный.

Масштаб деятельности предприятия по валюте баланса за 2016 год и 2015 год является средним (от 100,0 тыс. руб.).

По численности предприятие считается средним (76 человек.)

Таблица 2.2 – Агрегированный аналитический баланс за 2016 год

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	9954,0	37,2	Собственный капитал	14845,0	55,6
Оборотные активы	16739,0	62,7	Заемный капитал	11848,0	44,3
Баланс	26693,0	100,0	Баланс	26693,0	100,0

Исходя из данных таблицы 2.2 собственный капитал увеличился: в отчетном году составляет – 14845,0 тыс. руб., в предыдущем году – 13830,0 тыс.руб. Прирост собственного капитала произошел за счет увеличения нераспределенной прибыли.

Увеличение нераспределенной прибыли может являться результатом эффективной работы предприятия.

Оценка деловой активности, заключается в исследовании уровней и динамики показателей оборачиваемости, т.к. деловая активность проявляется, прежде всего, в скорости оборота средств.

Рассчитаем коэффициент оборачиваемости оборотных активов (отношение выручки к активам).

$$2015: K_{ооа} = 62541,0 / 25986,0 = 2,4$$

$$2016: K_{ооа} = 54378,0 / 26693,0 = 2,0$$

За 2015 и 2016 гг. коэффициент оборачиваемости предприятия больше единицы, следовательно, деловая активность достаточна, предприятие рентабельно.

**Основными признаками платежеспособности** являются наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете и отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

**Финансовую устойчивость** можно определить как состояние независимости организации от внешних источников финансирования.

Для того, что бы определить финансовую устойчивость предприятия и узнать сколько заемных средств приходится на единицу собственного

капитала используем коэффициент соотношения заемных и собственных средств:

$Kз/с = \text{заемный капитал предприятия} / \text{собственный капитал} =$   
 $(\text{краткосрочные обязательства} + \text{долгосрочные обязательства}) /$   
собственный капитал.

$$Kз/с = 11848 / 14845 = 0,7$$

Коэффициент за 2016 составляет – 0,7 это говорит о том, что предприятие финансово устойчиво, но в то же время предприятие не получает прибыль из - за слабого использования финансового рычага. Коэффициент имеет малое значение при низкой скорости оборачиваемости оборотных активов. Так же предприятие ведет свою деятельность за счет имеющихся ресурсов.

Предприятие финансово устойчиво так как заемные средства не превышают собственный капитал.

Платёжеспособность это способность хозяйствующего субъекта к своевременному выполнению денежных обязательств, обусловленных законом или договором, за счёт имеющихся в его распоряжении денежных ресурсов [17].

Для того, чтобы определить платежеспособно предприятие или нет, нужно найти коэффициент платежеспособности. Найти его можно по формуле:

$$Kп = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{краткосрочные обязательства} + \text{долгосрочные обязательства}} \quad (2.3)$$

Оптимальные значения коэффициента платежеспособности находятся в интервале 0,5 – 0,7. Более низкие значения свидетельствуют о зависимости предприятия от внешних источников финансирования и возможной в связи с этим неустойчивости его финансового положения.

Предприятия могут сохранять достаточно устойчивое финансовое состояние и при коэффициенте платежеспособности ниже 0,5.

Коэффициент платежеспособности



$$2015=13830,0 / 12156,0=1,1$$

Коэффициент платежеспособности

$$2016=14845,0/11848,0=1,2$$

Коэффициент показывает, что предприятие полностью покрывает свои долги, при этом после погашения обязательств производственный процесс не пострадает в значительной мере.

В 2016 году коэффициент вырос на 0,1 % что говорит о повышении платежеспособности.

### 2.3 Анализ актива баланса

Актив – часть бухгалтерского баланса (левая сторона), отражающая состав и стоимость имущества организации на определённую дату. Совокупность имущества, принадлежащего юридическому лицу или предпринимателю. Анализ активов баланса предполагает анализ структуры баланса, анализ внеоборотных и оборотных активов, и валюты анализ баланса предприятия. Активы предприятия и их структура изучаются как с точки зрения их участия в производстве, так и с точки зрения оценки их ликвидности. При анализе структуры активов выявляется соотношение изменения долей внеоборотных и оборотных активов [18].

Показатели структуры и динамики активов представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики активов

№	Показатели	2015 год		2016 год		Отклонения	
		Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
1	Всего активов	25986,0	100	26693,0	100	707,0	2,7
1.1	Внеоборотные	9297,0	35,7	9954,0	37,2	657,0	7,0
	Финансовые	4794,0	18,4	5454,0	20,4	660,0	13,7
1.2	Оборотные	16689,0	64,2	16739,0	62,7	50,0	0,2
	Материальные	5194,0	19,9	4086,0	15,3	-1108,0	-21,3
	Финансовые	11495,0	44,2	12653,0	47,4	1158,0	10,0

Исходя из таблицы 2.3 , за 2016 год активы предприятия увеличились на 2,7 %. Это свидетельствует о положительных изменениях баланса.

В активах организации доля оборотных активов составляет 62,7 %, а внеоборотных средств – 37,2 %.

Органическое строение капитала характеризует структуру имущества. Отсутствие строения капитала будет способствовать ускорению его оборачиваемости.

Финансовая составляющая активов в 2016 году увеличилось на 1158,0 тыс. руб. Снижение в материальной составляющей на 1108,0 тыс. руб., показывает отрицательную тенденцию предприятия.

Следующие группы активов в наибольшей степени обусловили динамику имущества в 2016 году:

- 1) дебиторская задолженность – 10531,0 тыс. руб.
- 2) запасы – 2086,0 тыс. руб.
- 3) денежные средства – 11220,0тыс. руб.

Исследуя состояние оборотных активов, необходимо оценить их в динамике и структурно, как в абсолютных, так и в относительных показателях.

Таблица 2.4 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

№	Показатели	2015		2016		Сумма отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Оборотные активы, всего	16689,0	100	16739,0	100	50,0	0,2
1.1	Запасы	3194,0	19,1	2086,0	12,4	-1108,0	-34,6
1.2	НДС	2000,0	11,9	2000,0	11,9	0	0
1.3	Дебиторская задолженность	8857,0	53,0	10531,0	62,9	1674,0	18,9
1.4	Финансовые вложения	1500,0	8,9	1000,0	5,9	-500,0	-33,3
1.5	Денежные средства	1138,0	6,8	1122,0	6,7	-16,0	-1,4

Увеличение показателей структуры и динамики оборотных активов в таблице 1.4 в 2016 году составляет 0,2% или 50,0 тыс. руб.

В 2015 году объем оборотного капитала составил 16689,0 тыс. рублей, в 2016 году – 16739,0 тысяч рублей.

Наибольшее количество оборотного капитала представлено статьями «Запасы» и «Дебиторская задолженность».

Регулярное уменьшение запасов может свидетельствовать как о снижении деловой активности, то есть сворачивании деятельности, так и о нехватке оборотных средств для закупки необходимого количества запасов.

Увеличение оборотного капитала организации связано с увеличением дебиторской задолженности на 18,9%.

Такие статьи как «Финансовые вложения» и «Денежные средства» показали спад. «Финансовые вложения» уменьшились на 33,3%, это говорит о положительном увеличении объемов продаж. «Денежные средства» уменьшились на 1,4%, это свидетельствует о том, что на конец года предприятие по максимуму погасило кредиторскую задолженность.

Проанализируем расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

№	Показатель	2015	2016	Отклонение
1	Выручка от продажи, тыс. руб.	62541,0	54378,0	13,0
2	Средние остатки оборотных средств	16689,0	16739,0	50
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	3,7	3,2	-0,5
4	Длительность одного оборота, дней	98,6	114,0	15,4

Рассчитав, общие показатели оборачиваемости оборотных активов (табл. 2.5) можно увидеть, что в 2016 году эффективность использования оборотных средств уменьшилась, так как в 2015 году 3,7 оборота совершили оборотные средства за анализируемый период, а в 2016 – 3,2 оборота. Уменьшение коэффициента оборачиваемости на предприятии свидетельствует о падении темпов развития предприятия и о снижении деловой активности.

Увеличение длительности одного оборота в 2016 году составлял 114,0 дня, в 2015 – 98,6 дня, говорит об ухудшении использования оборотных активов.

Частные показатели оборачиваемости оборотных активов: показатели оборачиваемости денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, запасов и дебиторской задолженности. Произведем их расчёт.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности

в 2015 году:  $62541,0/8857,0 = 7,0$

в 2016 году:  $54378,0/10531,0 = 5,1$

Снижение значения коэффициента на 1,9 говорит о том, что у предприятия проблемы с оплатой счетов у покупателей.

Рассчитаем частные показатели оборачиваемости по выручке:

Коэффициент оборачиваемости запасов находим по формуле:

$$K_{оз} = \frac{\text{выручка}}{\text{запасы}} \quad (2.4)$$

$$K_{оз2015} = 62541,0/3194,0 = 19,5$$

$$K_{оз2016} = 54378,0/2086,0 = 26,0$$

Значение коэффициента увеличилось на 6,5 и это говорит о том, что у предприятия увеличивается оборачиваемость складских запасов (то есть сократилось количество запасов) и увеличиваются продажи.

1. Коэффициент оборачиваемости денежных средств и денежных эквивалентов находим по формуле:

$$K = \frac{\text{выручка}}{\text{денежные средства}} \quad (2.6)$$

$$K_{2015} = 62541,0/ 1138,0 = 54,9$$

$$K_{2016} = 54378,0/ 1122,0 = 48,4$$

Коэффициент незначительно уменьшился на 6,5 – это свидетельствует об ухудшении эффективности использования высоколиквидных активов данного предприятия.

## 2.4 Анализ пассивов баланса

**Пассив** – это противоположная активу часть бухгалтерского баланса (правая сторона), в котором отражаются источники средств, находящихся в распоряжении предприятия, сгруппированные по их принадлежности и назначению, а также совокупность всех обязательств (источников формирования средств) предприятия.

В пассиве баланса отражаются источники формирования имеющихся у предприятия средств. Все источники сгруппированы на определенную дату по их принадлежности и назначению. Финансовое состояние организации во многом зависит от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены [19].

Проведем исследование пассива с общего анализа состава и динамики в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели структуры и динамики пассивов

№	Показатели	2015 Сумма, тыс. руб.	%	2016 Сумма, тыс.руб.	%	Сумма отклонения Сумма, тыс. руб.	
1	Всего	25986,0	100	26693,0	100	707,0	2,7
	Источников						
1.1	Собственных	13830,0	53,2	14845,0	55,6	1015,0	7,3
1.2	Заемных	12156,0	46,7	11848,0	44,3	-308,0	-2,5
	Из них:						
	Долгосрочных	1150,0	4,4	750,0	2,8	-400	-34,7
	Краткосрочных	11006,0	42,3	11098,0	41,5	92	8,3

Из таблицы 2.6 видим, что деятельность предприятия в 2015 году на 53,2% представлена собственными источниками финансирования. В 2016 произошло увеличение собственных источников, доля в общем количестве

источников выросла, и составила 55,6%. Доля заемных средств в 2016 году уменьшилась на 2,5%

За исследуемый период объем собственных и заемных источников финансирования практически не изменился. Заемные источники составляют 44,3%, собственные 55,6%.

Положительным для предприятия является снижение долгосрочных заемных средств, т.е. у предприятия становится стабильное финансовое положение и платежеспособность, за счет чего происходит увеличение оборачиваемости активов, так же происходит незначительное увеличение краткосрочных заемных средств на 92,0 тыс.руб.

Финансовое состояние организации устойчивое. У предприятия присутствует не большое количество краткосрочных и долгосрочных заемных средств (кредитов). Сумма кредиторской задолженности состоит из текущей задолженности перед сотрудниками, поставщиками, и задолженности по налогам перед государством. Так же присутствуют Отложенные налоговые обязательства и доходы будущих периодов в незначительном количестве.

Таблица 2.7.1– Группировка обязательств по категориям

№	Показатели	2015		2016		Сумма отклонения	
		Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
1.	Обязательства, всего	12156,0	100	11848,0	100	-308,0	-2,5
1.1	Кредиты и займы	700,0	5,7	370,0	3,1	-330,0	-47,1
1.2	Отложенные налоговые обязательства	700,0	5,7	500,0	4,2	-200,0	-28,5
1.3	Кредиторская задолженность	9598,0	78,9	9809,0	82,7	211,0	2,19

Анализ данных, приведенных в таблице 2.7.1, позволяет сделать вывод, что общая сумма обязательства предприятия уменьшилась на 308,0 тыс. руб. При этом предприятие в 2016 г. по сравнению с 2015 г. погасило часть задолженности по кредитам и займам и часть кредиторской задолженности.

Общая сумма банковских кредитов, задолженность по которым числится на балансе предприятия, уменьшилось на 330,0 тыс. руб. или 47,1%.

Сумма кредиторской задолженности увеличилась на 211,0 тыс. руб. или 2,19%.

Таблица 2.7.2 – Группировка обязательств по срокам погашения и образования

№	Показатели	2015		2016		Сумма отклонения	
		Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Заемные средства, всего	12156,0	100	11848,0	100	-308,0	-2,5
1.1	Долгосрочные обязательства	1150,0	9,4	750,0	6,3	-400,0	-34,7
1.2	Краткосрочные обязательства	11006,0	90,5	11098,0	93,6	92,0	0,82
1.3	Кредиты и займы	700,0	5,7	370,0	3,1	-330,0	-47,1
1.4	Кредиторская задолженность	9598,0	78,9	9809,0	82,7	211,0	2,1
1.5	Отложенные налоговые обязательства	700,0	5,7	500,0	4,2	-200,0	-28,5

Из таблицы 2.7.2 можно сделать выводы, что краткосрочные обязательства составляет большую часть заемных средств, в 2015 году составляет 90,5 %, а в 2016 году 93,6 %,

Кредиторы, представляющие заемные средства предприятия во временное пользование: подрядчики и поставщики (кредиторская задолженность), персонал предприятия (кредиторская задолженность), банки (краткосрочные и долгосрочные займы), государство (сумма отложенных налоговых обязательств, доходы будущих периодов), прочие кредиторы (покупатели и заказчики, подотчетные лица, учредители, разные дебиторы и кредиторы) (статья кредиторская задолженность, доходы будущих периодов)

Рассмотрим, как соотносятся кредиты и кредиторская задолженность:

в 2015 году:  $700,0 / 9598,0 = 0,07$

в 2016 году:  $370,0 / 9809,0 = 0,03$

Произошло уменьшение соотношения «Кредитов и займов» с «Кредиторской задолженностью» на 0,04 %.

Доверительные отношения между предприятием и поставщиками позволяют меньше брать «Кредитов и займов» у банков.

## 2.5 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия

Ликвидность предприятия – это наличие возможности погашать задолженности предприятия в сжатые сроки. Степень ликвидности определяется отношением объема ликвидных средств, находящихся в распоряжении предприятия (актив баланса), к сумме имеющихся задолженностей (пассив баланса). Другими словами, ликвидность предприятия это показатель его финансовой стабильности.

Ликвидность – это необходимое и обязательное условие платежеспособности. Одним из важнейших показателей, характеризующим финансовое положение предприятия выступает его платежеспособность – возможность своевременно погашать свои платежные обязательства в полном объеме и в определенные сроки [20].

Для оценки ликвидности перегруппируем данные бухгалтерского баланса по степени срочности обязательств и обеспечению их активами предприятия в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Группировка статей баланса для анализа его ликвидности, тыс. руб.

Актив	2015	2016	Пассив	2015	2016
Наиболее ликвидные активы, $A_{НЛ}$	2638,0	2122,0	Наиболее срочные пассивы, $P_{НС}$	9598,0	9809,0
Быстро реализуемые активы, $A_{БР}$	8857,0	10531,0	Краткосрочные пассивы, $P_{КС}$	250,0	120,0
Медленно реализуемые активы, $A_{МР}$	5194,0	4086,0	Долгосрочные пассивы, $P_{ДП}$	1150,0	750,0
Трудно реализуемые активы, $A_{ТР}$	9297,0	9954,0	Постоянные пассивы, $P_{П}$	13830,0	14845,0



Из данных таблицы 2.8 – группировка статей баланса для анализа его ликвидности, предприятие считается платежеспособным, при условии, что имеющиеся у него денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и активные расчеты покрывают его краткосрочные обязательства.

Таким образом, предприятие можно признать платежеспособным, основываясь на внешних признаках.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются все четыре неравенства:  $A_1 \geq П_1$ ;  $A_2 \geq П_2$ ;  $A_3 \geq П_3$ ;  $A_4 \leq П_4$ .

В 2015 году и в 2016 выполняются только второе, третье и четвертое соотношение.

1.  $A_1 < П_1$ . Данная ситуация свидетельствует о нехватке срочной ликвидности.

Нормальным считается значение коэффициента более 0,1. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия [21]. С другой стороны, высокий показатель может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, о слишком высокой доле неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах.

Рассчитаем коэффициент ликвидности в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Расчет коэффициентов ликвидности

Коэффициент	2015	2016	Нормативные значения	
			Отечественные нормативы	Зарубежные нормативы
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,11	0,11	$\geq 0,1$	$\geq 0,2$
Коэффициент критической ликвидности	1,01	1,17	$\geq 0,7-0,8$	$\geq 1,5$
Коэффициент текущей ликвидности	1,33	1,38	$\geq 1,2-1,5$	$\geq 2,0$

Исходя из проведенного анализа, в таблице 2.9, ликвидных активов хватает для покрытия наиболее срочных обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности соответствует отечественным нормам. Это свидетельствует о достаточном избытке денежных средств

организации для покрытия краткосрочных обязательств (абсолютная ликвидность).

Коэффициент критической ликвидности также соответствует отечественным нормам. Это свидетельствует о способности организации расплатиться по своим обязательствам полностью при условии своевременных расчетов с кредиторами и благоприятной продаже готовой продукции.

Коэффициент текущей ликвидности соответствует норме. Это свидетельствует о возможности торговой организации расплатиться по своим обязательствам при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной продаже готовой продукции, но и продажи в случае нужды прочих элементов материальных оборотных средств.

Все коэффициенты соответствуют отечественным нормам, это свидетельствует о достатке ликвидных активов (т. е. наличности и других активов, которые можно легко обратить в денежные средства) для погашения краткосрочной кредиторской задолженности.

Организация ликвидная по всем показателям ликвидности.

В таблице 2.10 проведем анализ дебиторской и кредиторской задолженностей.

Таблица 2.10 – Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей

№	Показатели	Дебиторская зadолженность	Кредиторская зadолженность
1	Сумма предыдущего периода, тыс. руб.	8857,0	9598,0
2	Сумма отчетного периода, тыс. руб.	10531,0	9809,0
3	Темп роста, %	118,9	102,1

В 2015 году, из данных таблицы 2.10 видим, что кредиторская задолженность превышает дебиторскую.

Соотношение дебиторской задолженности и кредиторской задолженности в предыдущем году:

$$ДЗ/КЗ = 8857,0 / 9598,0 = 0,9$$

В 2016 году их соотношение значительно отличается от предыдущего года.

Соотношение дебиторской задолженности и кредиторской задолженности в отчетном году:

$$ДЗ/КЗ = 10531,0 / 9809,0 = 1,07$$

Дебиторская превышает кредиторскую задолженность, это говорит о финансовом улучшении предприятия за счет увеличения объема продаж и погашению задолженности перед кредиторами.

Вычислим оборачиваемость дебиторской задолженности по следующей формуле:

$$Одз = \frac{\text{выручка}}{\text{средний остаток дебиторской задолженности}} \quad (2.8)$$

$$Одз_{2015} = 62541,0 / 8857,0 = 7,06$$

$$Одз_{2016} = 54378,0 / 10531,0 = 5,16$$

$$Окз = \frac{\text{выручка}}{\text{средний остаток кредиторской задолженности}} \quad (2.9)$$

$$Окз_{2015} = 62541,0 / 9598,0 = 6,5$$

$$Окз_{2016} = 54378,0 / 9809,0 = 5,5$$

Оборачиваемость дебиторской задолженности уменьшается, что является положительным фактором и говорит о своевременном погашении задолженности перед предприятием.

## **2.6 Оценка эффективности деятельности предприятия**

Экономическая эффективность – это соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда, ресурсами.

Экономическая эффективность зависит от экономического эффекта, а также от затрат и ресурсов, которые вызвали данный эффект.

Эффективность и развитие предприятия отражает показатели: выручка, прибыль, деловая активность и рентабельность [22].

Абсолютные показатели выручки и прибыли, их тенденция позволяют оценить в целом успешность деятельности предприятия. Рассмотрим анализ финансовых результатов в таблице 2.11.

Таблица 2.11– Анализ финансовых результатов

№	Показатель	2015 Сумма, тыс. руб.	2016 Сумма, тыс. руб.	Отклонения Сумма, тыс. руб.	%
1	Выручка	62541,0	54378,0	-8163,0	-13,0
2	Себестоимость продаж	59573,0	52145,0	-7428,0	-12,4
3	Валовая прибыль (убыток)	6300,0	5600,0	-700,0	-11,1
4	Прибыль (убыток) от продаж	2600,0	3100,0	500,0	19,2
5	Прибыль (убыток) до налогообложения	2600,0	3100,0	500,0	19,2
6	Текущий налог на прибыль	620,0	520,0	-100,0	-16,12
7	Чистая прибыль (убыток)	1878,0	910,0	-968,0	-51,5
8	Проценты к уплате	51,0	0,0	-51,0	-100
9	Прочие доходы	273,0	81,0	-192,0	-70,3
10	Прочие расходы	1312,0	1404,0	92,0	7,0

Из анализа финансовых результатов в таблице 2.11, за весь рассматриваемый период годовая выручка упала на 13,0 %, также произошло изменение финансового результата – прибыль от продаж увеличилась на 19,2%. У предприятия общий финансовый результат на 100% состоит из доходов от основной деятельности (выручка). Прочие доходы предприятия так же снизились на 70,3%.

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется прежде всего в скорости оборота его средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных

коэффициентов оборачиваемости. В таблице 2.12 рассчитаем показатели деловой активности.

Таблица 2.12 – Показатели деловой активности

№	Показатели	2015	2016	Отклонение
1	Коэффициент деловой активности	2,4	2,03	-0,37
2	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,7	3,2	-0,5
3	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	4,5	3,6	-0,9
4	Коэффициент оборачиваемости заемных средств	5,4	4,8	0,6

Коэффициенты деловой активности позволяют определить, насколько эффективно предприятие использует свои средства.

Скорость оборота средств, т.е скорость их превращения в денежные средства:

- 1) Оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия.
- 2) Отражает изменение производственно-технического потенциала предприятия.

В течение 2016 года, предприятие получило выручку на 13% меньше чем в предыдущем году. Активы организации за весь период увеличились на 707 (на 2,7 %). Это связано с увеличением «Дебиторской задолженности». Таким образом, капитал предприятия использовался результативно.

Собственные средства в 2016 году увеличились (на 1,7%) за счет уменьшения резервного капитала. Заемные средства уменьшились на 2,5%. Выручка же уменьшилась на 13 %. Таким образом, изменение выручки не соответствует динамике развития собственных и заемных средств.

Таким образом, изменение выручки не соответствует динамике развития собственных и заемных средств.

Низкий коэффициент собственного капитала означает бездействие части собственных средств. Коэффициент показывает, что необходимо вложить собственные средства в более соответствующий данным условиям источник дохода.

Более объективную картину можно получить с помощью показателей рентабельности. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия [23].

Показатели рентабельности в процентах рассчитаем в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Показатели рентабельности, %

№	Показатели	2015	2016	Отклонение
1	Рентабельность продаж	4,1	5,7	1,6
2	Рентабельность текущей основной деятельности	4,3	5,9	1,6
3	Рентабельность активов	10,0	11,6	1,6
4	Рентабельность собственного капитала	13,5	6,1	-7,4

Проанализировав показатели рентабельности таблицу 2.13 можно сделать вывод, что рентабельность продаж увеличилась, это значит, что темпы себестоимости не отстают от темпа роста выручки. Имеет место положительная динамика рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2015 год (1,6%).

Рентабельность активов за последний год составила 11,6%. За 2016 год по сравнению с данными за 2015 год наблюдалось явное увеличение рентабельности активов на 2,2%.

По нормативу рентабельность основной деятельности должна быть не менее 12%. Чем ниже рентабельность, тем меньше предприятие зарабатывает с одной условной единицы продукции.

Показатели рентабельности деятельности предприятия немного ниже нормы.

За последний год каждый рубль собственного капитала предприятие обеспечил чистой прибылью в размере 6,1 копеек. За весь анализируемый период отмечено незначительное уменьшение рентабельности собственного капитала на 7,4 коп. Значение рентабельности собственного капитала за 2016 год можно характеризовать как не достаточно хорошее.

Чем выше показатель рентабельности собственного капитала, тем лучше. Это значит, что вложенные собственные средства оправдывают себя. Деньги не вложены зря.

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, об неэффективности использования собственного капитала.

## **2.7 Управленческий анализ**

Управленческий анализ – комплексный анализ внутренних ресурсов и внешних возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния предприятия, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятия.

По сути, управленческий анализ является второй частью SWOT – анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности предприятия. Разделение стратегического анализа на две части (анализ внешней среды и управленческий анализ) связано с тем, что за их проведение должны отвечать разные службы предприятия. Если анализ внешней среды является функцией маркетинга, то проведение управленческого анализа строго не закреплено за функциональными службами предприятия. Пока только в коммерческих банках имеется специальная структура, частично отвечающая за управленческий анализ, служба внутреннего аудита.

**SWOT– анализ ЗАО «Хан-Тигр»**

**Сильные стороны:**

- квалифицированный и опытный персонал;
- высокая узнаваемость и конкурентноспособность (есть реклама);
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;

– все складские помещения расположены в городе Абакане, что позволяет своевременно и быстро осуществлять доставку продуктов питания;

– высокий уровень сервиса.

Слабые стороны:

– в данный момент текучка персонала;

– невысокая заработная плата.

Возможности:

– открытие новых кафе, рост количества клиентов в дневное время;

– расширение рынка, возможность быстрого роста;

– высокая заработная плата;

– выход на новый рынок с новыми меню позволит увеличить число клиентов.

Угрозы:

– появление на рынке конкурентов с более выгодными условиями;

– дефицит специалистов;

– инфляция: подорожание ингредиентов, снижение рентабельности;

– экономический кризис.

В городе Абакан действующими конкурентами являются все кафе города Абакана.

Предприятие имеет свое преимущество перед конкурентами тем, что оно расположено оно в центре города, и имеет два зала. В правой половине кафе действует зал быстрого питания **«Бистро»**, в левой половине кафе очень красивый банкетный зал.

Группировка по первичным экономическим элементам позволяет разработать смету затрат на производство, в которой определяются общая потребность предприятия в материальных ресурсах, сумма амортизации основных фондов, затраты на оплату труда и прочие денежные расходы предприятия.



Эта группировка используется также для согласования плана по себестоимости с другими разделами бизнес – плана, для планирования оборотных средств и контроля их использования.

Анализ затрат по экономическим элементам представлена в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Анализ затрат по экономическим элементам

№	Элементы затрат	2015 год		2016 год		Отклонения	
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1	Материальные затраты	549,0	67,4	736,0	67,8	187,0	34,0
2	Затраты на оплату труда	156,0	19,1	195,0	17,9	39,0	25,0
3	Отчисление на соц. Мероприятия	70,5	8,5	77,0	7,1	6,5	9,2
4	Амортизация	25,0	3,07	44,0	4,05	19,0	76,0
5	Прочие расходы	17,5	2,14	32,0	2,9	14,5	82,9
6	Всего затрат на производство	814,0	100,0	1 084,0	100,0	270,0	33,1

Данные таблицы 2.18, свидетельствуют о том, что в отчетном году, так же как и в предыдущем, наибольший удельный вес занимают материальные затраты 67,8 %, что говорит о материалоемком характере производства. Так же повышение затрат на оплату труда на 39,0 тыс. руб. послужил тот фактор, что на предприятие взяли на работу четырех сотрудников и следовательно это повлекло увеличение затрат на социальные нужды.

Рост прочих затрат вызван изменением их структуры: арендной платы, налогов включаемых в себестоимость.

Таким образом повышение общей суммы затрат на 270,0 тыс. руб. было вызвано повышением всех сумм каждого элемента затрат.

Таблица 2.14 – Среднемесячная заработная плата на предприятии, по Республике Хакасия, по России за 2016 год.

Субъекты	Среднемесячная заработная плата, руб.
ЗАО «Хан – Тигр»	11500,0
по Республике Хакасии	32010,0
по Красноярскому краю	29260,0
по России	36200,0

Из таблицы 2.14 видим, что средняя заработная плата на предприятии низкая, относительно данных по другим субъектам.

По данным на 01.02.2017 года на предприятии штат работников, обслуживающий муниципальные общеобразовательные учреждения, составляет 76 человека, большую часть из которых составляют квалифицированные специалисты.

Администрация (директор, помощник директора) – 8%

Специалисты (бухгалтер, технолог) – 8%

Рабочие – 84%

С высшим образованием – 33%, средне специальное – 67%.

Анализ фонда заработной платы, среднесписочная численность работников и средняя заработная плата показаны в таблице 2.15

Таблица 2.15 – Анализ фонда заработной платы

Показатели	Ед.изм.	2015	2016	Отклонения	
				количество	%
Среднесписочная численность	Чел.	72	76	4	5,5
ФОТ	Руб.	1435,96	1530,64	94,68	6,5

Средняя заработная плата	Руб.	10500,0	11500,0	1000,0	9,5
--------------------------	------	---------	---------	--------	-----

Как мы видим из таблицы 2.15 все показатели, включая среднесписочную численность, фонд оплаты труда и средняя заработная плата незначительно возросли.

## **2.8 Вопросы экологии на предприятии ЗАО «Хан-Тигр»**

Вывоз пищевых отходов – это обязательная процедура для предприятий, занимающихся изготовлением пищи. Кафе должно оперативно избавляться от испорченных продуктов.

ЗАО «Хан-Тигр», именуемое в дальнейшем «Заказчик», в лице генерального директора Усиковой Нины Александровны действующей на основании Устава, с одной стороны и «Крестьянское фермерское хозяйство», именуемое в дальнейшем «Исполнитель» в лице индивидуального предпринимателя Автаевой Виктории Валерьевны, действующего на основании свидетельства, с другой стороны, совместно именуемые в дальнейшем «Стороны», заключили настоящий договор об оказании услуг по вывозу пищевых отходов [ Прилож. В].

Пищевые отходы собираются в специальные контейнеры или мешки для мусора. После сбора пищевых отходов происходит их классификация, и утилизация согласно классу. Опасные отходы с содержанием животных белков утилизируются при помощи воды и щелочи с последующей термической обработкой.

Вывоз пищевых отходов осуществляется с места расположения объектов ежедневно. Есть возможный вариант самовывоза отходов фермером.

Халатное отношение к санитарным нормам и требованиям приводит к антисанитарной обстановке в помещениях. Неправильное обращение с продовольственными остатками способствует привлечению грызунов, что ставит здоровье посетителей под угрозу.

## **2.9 Заключительная оценка финансово-хозяйственной деятельности**

Масштаб деятельности предприятия по валюте баланса за 2016 год и 2015 год является средним (от 100,0 тыс. руб.).

По численности предприятие считается средним (76 человек.)

Собственный капитал увеличился: в отчетном году составляет – 14845,0 тыс. руб., в предыдущем году – 13830,0 тыс. руб. Прирост собственного капитала произошел за счет увеличения нераспределенной прибыли.

Увеличение нераспределенной прибыли может являться результатом эффективной работы предприятия.

За 2015 и 2016 гг. коэффициент оборачиваемости предприятия больше единицы, следовательно деловая активность достаточна, предприятие рентабельно.

Коэффициент за 2016 составляет – 0,7 это говорит о том, что предприятие финансово устойчиво, но в то же время предприятие не получает прибыль из-за слабого использования финансового рычага. Коэффициент имеет малое значение при низкой скорости оборачиваемости оборотных активов. Так же предприятие ведет свою деятельность за счет имеющихся ресурсов.

Такие статьи как «Финансовые вложения» и «Денежные средства» показали спад. «Финансовые вложения» уменьшились на 33,3%, это говорит о положительном увеличении объемов продаж. «Денежные средства» уменьшились на 1,4%, это свидетельствует о том, что на конец года предприятие по максимуму погасило кредиторскую задолженность.

Значение коэффициента оборачиваемости запасов увеличилось на 6,5 и это говорит о том, что у предприятия увеличивается оборачиваемость складских запасов (то есть сократилось количество запасов) и увеличиваются продажи.

Положительным для предприятия является снижение долгосрочных заемных средств, т.е. у предприятия становится стабильное финансовое положение и платежеспособность, за счет чего происходит увеличение оборачиваемости активов, так же происходит незначительное увеличение краткосрочных заемных средств на 92,0 тыс. руб.

Произошло уменьшение соотношения «Кредитов и займов» с «Кредиторской задолженностью» на 0,04 %.

Доверительные отношения между предприятием и поставщиками позволяют меньше брать «Кредитов и займов» у банков.

Все коэффициенты ликвидности соответствуют отечественным нормам, это свидетельствует о достатке ликвидных активов (т. е. наличности и других активов, которые можно легко обратить в денежные средства) для погашения краткосрочной кредиторской задолженности.

Организация ликвидная по всем показателям ликвидности.

Дебиторская превышает кредиторскую задолженность, это говорит о финансовом улучшении предприятия за счет увеличения объема продаж и погашению задолженности перед кредиторами и говорит о своевременном погашении задолженности перед предприятием.

В течение 2016 года, предприятие получило выручку на 13% меньше чем в предыдущем году. Активы организации за весь период увеличились на 707 (на 2,7 %). Это связано с увеличением «Дебиторской задолженности». Таким образом, капитал предприятия использовался результативно.

Собственные средства в 2016 году увеличились (на 1,7%) за счет уменьшения резервного капитала. Заемные средства уменьшились на 2,5%. Выручка же уменьшилась на 13 %. Таким образом, изменение выручки не соответствует динамике развития собственных и заемных средств.

Таким образом, изменение выручки не соответствует динамике развития собственных и заемных средств.

Низкий коэффициент собственного капитала означает бездействие части собственных средств. Коэффициент показывает, что необходимо вложить

собственные средства в более соответствующий данным условиям источник дохода.

Рентабельность продаж увеличилась, это значит, что темпы себестоимости не отстают от темпа роста выручки. Имеет место положительная динамика рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2015 год (1,6%).

Рентабельность активов за последний год составила 11,6%. За 2016 год по сравнению с данными за 2015 год наблюдалось явное увеличение рентабельности активов на 2,2%.

За последний год каждый рубль собственного капитала предприятие обеспечил чистой прибылью в размере 6,1 копеек. За весь анализируемый период отмечено незначительное уменьшение рентабельности собственного капитала на 7,5 коп. Значение рентабельности собственного капитала за 2016 год можно характеризовать как не достаточно хорошее.

Проведем исследование на соответствие темпов роста прибыли (Тпр), выручки (Твр), и валюты баланса (Тб). Данное соотношение называется «золотым правилом экономики предприятия».

$$Тпр (19,2\%) > Твр (-13\%) > Тб; (2,7\%)$$

Темпы роста не соответствуют уравнению.

В целом финансовое состояние организации стабильно и близко к нормативному, так как наблюдается рост прибыли, так же снижение заемных средств и снижение задолженности перед кредиторами. Выполнение планов фирмы и свидетельствует об эффективном управлении организацией. Предприятие является ликвидным.

## **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ХАН-ТИГР»**

### **3.1 Обоснование мероприятий**

Общественное питание играет важную роль в жизни людей. Оно удовлетворяет потребности человека в еде. Важно понимать, что на сегодняшний день общественное питание требует огромного профессионализма. Стал жесткий контроль со стороны государственных органов. Большая конкуренция в этой сфере в городе Абакане приобретает остроту и уже не достаточно просто быть и существовать, надо быть лучшим на рынке предоставляемых услуг.

Миссия Кафе «Весна» – максимально удовлетворить посетителей, благодаря квалифицированному производственному и обслуживающему персоналу, изысканностью блюд и добродушной атмосферой.

Главной целью всех предприятий является получение прибыли завоевание хорошей репутации и привлечение клиентов за счет высокого уровня обслуживания и высокого качества продуктов, а благодаря этому обеспечить стабильное финансовое и материальное положение кафе на целевых рынках.

Для нормального развития предприятия важны положительные показатели выручки, то есть величина выручки постоянно должна расти. Это главная задача предприятия.

Данные из таблицы 2.11 показывают, что произошло уменьшение выручки на 13%. Снижение и увеличение выручки зависит от множества факторов, например: Ассортимент товара, его качество и количество, ценовая политика предприятия, количество проданного товара.

Вывод прост: выручка от продукции и оказанных услуг – главная материальная составляющая благосостояния предприятия. Ибо без собственных постоянно находящихся в обороте и пополняющихся ресурсов ни одна фирма на плаву долго не продержится [24].

В каждом кафе есть свои плюсы так и минусы, исключением не стало и кафе «Весна».

Для получения прибыли, кафе «Весна» участвует в конкурсах. Многие заинтересованы участием, так как выиграть тендер в коммерции – это значит получить не только финансовую выгоду, но и значительно повысить репутацию своей компании. Кафе «Весна» постоянно участвует в тендере.

Суть проведения тендеров:

1. Заказчик (покупатель) объявляет конкурс на выбор наиболее подходящего предложения по товару или по услуге, с заранее оговоренными характеристиками.

2. Сравнивает полученные от разных компаний предложения.

Подписывает договор с тем участником, предложение которого, по его мнению, стало лучшим.

Реально оценив ситуацию, сложившуюся в кафе «Весна» не достаточно просто участвовать в конкурсах, но и также необходимо правильно организовать работу кафе «Весна». Необходимо создать атмосферу уюта, чтобы люди постоянно заходили и хотели как можно чаще посещать кафе.

На предприятия существует как внешние так и внутренние проблемы.

Не большая заработная плата, уход сотрудников, сменяющимися другими. Все это говорит о внутренней проблеме как большая текучесть персонала (высокий показатель текучести кадров не дает сформироваться постоянному и слаженному коллективу, а соответственно корпоративному духу в компании).

Так же негативно сказывается на работе предприятия в целом. Данный показатель еще называют индексом крутящихся дверей и он отображает, как долго специалист находится на своей работе.



Существует множество причин, по которым работники уходят и на их места приходят новые.

Это может быть:

- непрофессиональный подбор специалистов, сделанный в спешке, чтобы как можно быстрее закрыть свободное место;
- плохая адаптация в коллективе и неуверенность в себе;
- отсутствие карьерного роста на предполагаемой работе;
- тяжелые условия труда, место расположение работы и т.д.

Текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации, мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Несмотря на остроту этой проблемы во многих организациях, «программы сохранения персонала» пока являются редкостью.

Помимо внутренних проблем в организации существуют и внешние, такие как большая конкуренция в этой сфере в городе Абакане. Для того чтобы клиент обратил внимание именно на наше кафе, необходимо создать все условия, чтобы люди постоянно заходили и хотели как можно чаще посещать кафе.

В исследуемом кафе недостаточно ведется маркетинговая деятельность. Это отрицательно сказывается на конкурентной борьбе предприятия, вдобавок тем самым происходит потеря клиентов.

Для привлечения клиента необходимо разработать эффективную рекламу.

Для успешного существования и получения прибыли, нужно знать, что хочет клиент и удовлетворять его потребности.

Внедрение новых видов услуг для клиентов, повышает рейтинг кафе и привлекает больше посетителей, а также делает предприятие более конкурентоспособным.

Необходимо внимательно изучать пожелания посетителей, предложения и замечания, знать мнение клиента о качестве блюд и уровне работы. Можно провести анкетирование среди клиентов, чтобы нового они хотели внести в кафе «Весна».

Сегодня огромнейшую популярность приобретают общественные заведения нового образца, где можно насладиться чашечкой кофе либо чая в приятной обстановке. Они уже значительно потеснили бары, которые еще недавно считались любимым местом встречи молодежи. Можно с уверенностью сказать, что кофейни являются неотъемлемым атрибутом общественной жизни [25].

Создать меню предполагаемых напитков и нанять профессионального бариста, который безусловно должен обладать харизмой и такими качествами как коммуникабельность, стрессоустойчивость, внимательность, дружелюбность и приветливость.

### **3.2 Расчет целесообразности предлагаемых мероприятий**

Рассмотрим предполагаемые меры по устранению большой текучести в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Меры по устранению текучести кадров

Мероприятия	Затраты	Ожидаемый результат
1.Качественный подбор специалистов	Курсы 9170руб.	Снижение текучести персонала,качественный подбор сотрудников .Экономия времени на обучение новых сотрудников
2.Поощрения	Премия 1000-2000руб.	Повышение производительности труда, улучшение качества продукции

3.Повышение мотивации с  
помощью карьерного роста

-

Вовлеченность сотрудника,  
повышение статуса

Из таблицы 3.1 можно сделать вывод что:

1. Осуществлять качественный подбор сотрудников, для уже сложившегося персонала следует провести анонимное анкетирование, для оценки уровня удовлетворенности персонала, это поможет выявить проблемы и придумать более лучшие условия для сотрудников. Дополнительно предложить персоналу написать свои пожелания и замечания. Отправить специалиста из отдела кадров на курсы по обучению кадровому делопроизводству. Стоимость обучения составит 9170 руб.

– 32 часа аудиторских занятий

– 6 часов самостоятельных занятий

2. Каждый человек заинтересован в материальных ценностях, поэтому нужно использовать систему мер поощрения работников, в особенности если они работают сверхурочно. Система поощрения должна распространяться для всех работников кафе, независимо от их занимаемой должности.

За достижения в работе применяются следующие поощрения:

– объявление благодарности;

– за выполненный план на 5 % премия в размере 1000рублей

– до 20% выполненного плана премия в размере 2000 рублей

– награждение почетной грамотой;

3. Проанализировать штатное расписание и предоставить сотруднику новые более высокие должности, а также давать возможность самореализоваться в компании. Это не займет никаких затрат, но при этом повысится производительность труда.

Таким образом, вся ответственность за высокую текучесть персонала лежит на руководителях. Необходимо вести учет всех первопричин увольнения сотрудника и оперативно устранять проблемы. Следовать советам и тогда

финансовый рост не заставит себя ждать, ведь персонал это главное звено во внутренней среде организации.

Реклама как правило это информация, распространенная любыми способами, направленная на привлечение внимания, поддержание интереса, сохранение и продвижение на рынке.

Таблица 3.2 – Виды рекламы

Вид рекламы	Как реализован на фирме	Преимущества и недостатки
1. Визитки	Предоставление визиток клиентам, пользовавшимся услугами кафе.	Ознакомление с услугами, незначительные затраты
2. Реклама в газетах и журналах	Реклама в еженедельных выпусках газет «Телесемь»	Массовость использования, ознакомление покупателей с продукцией, небольшие затраты
3. Наружная реклама (щиты, вывески)	Устанавливается 3 щитов на главных улицах города.	Большая аудитория потребителей. Достаточно большие затраты.

Основным критерием при выборе средств распространения рекламы является эффективность. Затраты на рекламу в первые несколько месяцев будут значительными.

Планируется разместить рекламу форматом 1/8 и размером 125х86.  
Стоимость: 4000 руб.

Расценки на рекламу в журнале «Телесемь»:

Также планируется изготовить 4 вывески общей площадью 1– 3 м. кв.  
Стоимость:  $4 \cdot 6000 = 24000$  руб.

Визитки с изображением кафе, точным местом расположения и предоставляемыми услугами 1руб. за визитку (1000 шт.) =  $1000 \cdot 1 = 1000$ руб.  
Рассчитаем в таблице 3.2 график реализации рекламной компании.

Таблица 3.2 – График реализации рекламной компании (за год).

		Телесемь	Вывески	Визитки	Итого (руб.)
2016год	I квартал	12000	24000	1000	37000
	II квартал	4000	-	-	4000
	III квартал	8000	-	1000	9000
	IV квартал	8000	-	-	8000
Итого (руб.)		32000	24000	2000	58000
2017 год	I квартал	12000	-	1000	13000
	II квартал	4000	-	-	4000
	III квартал	4000	6000	-	10000
	IV квартал	4000	-	-	4000
Итого (руб.)		24000	6000	1000	31000
2018 год	I квартал	4000	-	-	4000
	II квартал	4000	-	1000	5000
	III квартал	4000	-		4000
	IV квартал	4000	-		4000
Итого (руб.)		16000	-	1000	17000
Итого					106000

Исходя из таблицы 3.2 – график реализации рекламной компании, в год на рекламу будет уходить по 106000 руб.

В первый год затраты на рекламу будут весьма значительными.

Численность населения города Абакана 179200 чел.

От 35 до 60 лет используют газеты в качестве средств массовой информации:

- из газеты 2 %
- вывески 10%
- визитки будут раздаваться в самом кафе 15%

Реклама приводит к увеличению прибыли. Спрос и выручка увеличится на 27%.

В пределах разумного, чтобы она не превышала допустимого уровня затрат.

Чтобы привлечь еще больше клиентов, можно создать свою группу в социальных сетях и выкладывать туда разного рода видеоролики про кафе «Весна». Создание группы не потребует затрат.

Учитывая, что на сегодняшний день кофе – самый популярный напиток, можно сделать вывод, что для получения прибыли в кафе «Весна» необходимо установить профессиональный кофеварочный аппарат.

Профессиональный кофеварочный аппарат можно приобрести в лизинг за 1650 руб. в месяц.

Полная стоимость кофеварочного аппарата составляет 195550 руб.



Рисунок 3.1 – Кофеварочный аппарат

На рисунке 3.1 изображен профессиональный кофеварочный аппарат. Поиск работников может занять определенное количество времени, поэтому поиск профессионального бариста можно вести одновременно с подбором оборудования.

При создании меню необходимо включить напитки пользующиеся спросом среди потребителей. Дальнейший ассортимент будет зависеть от желания руководителя. Также можно включить в меню к кофейным напиткам сладкие десерты.

## Меню предполагаемых напитков:



Рисунок 3.2 – Меню предполагаемых напитков

Из рисунка 3.2, можно сделать вывод:

1 чашечка espresso будет стоить – 80 рублей.

На одну чашку уходит 7 г. молотого кофе.

1 кг. кофе – 140 порций

Цена 1 кг. кофе стоит 1.2 тыс. руб., легко посчитать что выручка увеличиться на 11.2 тыс. руб.

На начальном этапе создания меню, можно сделать акции, скидки и бонусы на предлагаемые напитки.

Средняя цена на напитки будет от 80 до 200руб.

Клиент может выбрать свой напиток по вкусу, выбрать понравившейся размер или сиропы для аромата.

Таблица 3.3 – Затраты на сырье

Затраты на сырье	Стоимость по Хакасии	За день
Мороженное	200р. за 1 кг	5кг
Молоко	57 р. за 1литр	25л
Бумажные стаканчики на вынос 250 мл	3250 руб. за 1000шт.	150
Бумажные стаканчики на вынос 185мл	2940руб. за 1500шт.	150
Бумажные стаканчики на вынос 350мл.	3192 за 800шт.	150
Кофе зерновой	990 руб. за 1 кг	2кг
Итого:	5755	

Из таблицы 3.3 – затраты на сырье, затрачивается около 5755 тыс. руб.

Реклама в газетах и на вывесках увеличит посещаемость и привлечет как можно больше клиентов разных возрастов.

Выручка возрастет на 22500 руб. в 4 раза

Для приготовления кофейных напитков следует нанять профессионального человека – бариста.

Рассмотрим предполагаемое количество персонала в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Персонал

Персонал	Количество	Зарплата на 1 сотрудника	Итого
Бариста	4	12000	48000

Следует нанять 4сотрудников, которые будут работать посменно 5/5.

Двое сотрудников будут работать в одну смену.



Люди будут приходить, чтобы расслабиться и насладиться кофе, поэтому важно создать соответствующую атмосферу. Даже нестандартные решения при оформлении помещения должны все равно располагать к спокойному времяпрепровождению. Не стоит экономить на кофейном оборудовании, сортах кофе и квалификации сотрудников, которые будут готовить напитки. Конкуренция в сегменте растет с каждым днем, поэтому важно заработать хорошую репутацию. Люди должны уходить заведения с желанием поскорее вернуться вновь, только тогда успех обеспечен [25].

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду организации, можно сделать вывод, что руководитель должен принимать во внимание внутреннюю и внешнюю среду в целом, т.к. организация считается открытой системой. Все факторы взаимосвязаны между собой.

В целях успешного существования на рынках услуг, необходимо приспосабливаться к изменениям во внешней среде, а так же формулировать свои цели для дальнейшего существования. Поэтому, нужно отслеживать как изменение одного фактора, может повлиять на изменение других. Уметь установить связь между факторами и сильными, слабыми сторонами предприятия.

Немаловажно отметить и факторы внутренней среды, которые определяются качеством ресурсов внутри организации. К переменным внутренней среды относятся: люди; цели; задачи; структура и технология. Благодаря этим переменным определяется конкурентное преимущество перед другими организациями.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Хан-Тигр» показал, что финансовое состояние предприятия достаточно не устойчивое. У предприятия наблюдается снижение коэффициента оборачиваемости, это свидетельствует о падении темпов развития и о снижении деловой активности, нехватке оборотных средств для закупки необходимого количества запасов.

Рентабельность активов за последний год составила 11,6%. За 2016 год по сравнению с данными за 2015 год наблюдалось явное увеличение рентабельности активов на 2,2%.

По нормативу рентабельность основной деятельности должна быть не менее 12%. Чем ниже рентабельность, тем меньше предприятие зарабатывает с одной условной единицы продукции.

Показатели рентабельности ниже нормы.

С учетом проведенного анализа, можно говорить о том, что предприятие ЗАО «Хан-Тигр» имеет ряд проблем, которые требуют незамедлительного решения.

Для решения существующих проблем были предложены рекомендации по повышению прибыли и конкурентоспособности предприятия. Данные рекомендации позволят решить ряд внутренних проблем, а так же показать конкурентам, что организация способна эффективно работать на рынке предоставляемых услуг.

Первой из предложенных рекомендаций являются меры по устранению большой текучести персонала. Был разработан ряд мероприятий по устранению данной проблемы.

Второй стратегией было разработано внедрение рекламы в газетах и на улицах. Реклама даст преимущества перед конкурентами и увеличит выручку на 27%.

Третьей рекомендацией было предложено внедрение в кафе нового популярного продукта как кофе, тем самым разработано новое меню. Это увеличит посещаемость кафе, возрастет спрос и даст огромное преимущество перед конкурентами.

Анализируя данные из литературы и статей, результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности и рекомендации по усовершенствованию кафе, можно утверждать, что все поставленные цели и задачи были достигнуты.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) 24В. С. Рязанова к.х.н., доцент кафедры Экономики и организации производства (Алт ГТУ, г. Барнаул. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СТРАТЕГИЮ И ТАКТИКУ ПРЕДПРИЯТИЙ ЗЕРНОПЕРЕРАБОТКИ
- 2) А.С. Булатова. Название: Экономика. Тип: учебник. Издательство: Юристъ. Год издания: 2002. Страниц: 896. Формат: PDF. Размер
- 3) Матвеева Т. Ю. 10.2 Виды налогов // Введение в макроэкономику. — «Издательский дом ГУ-ВШЭ», 2007. — С. 404 - 408. — 511 с. — 3000 экз. — ISBN 978-5-7598-0611-0.
- 4) Лагутин - Кредитование: теория и практика: Учеб. пособие. - 2-е изд., - М.: - 2001
- 5) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9\\_%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81)
- 6) Медведев И. Г. Политическая стабильность как фактор национальной безопасности России: автореф. дисс. ... канд. полит. наук. Кемерово, 2003. 23 с
- 7) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://econom-lib.ru/1-24.php>
- 8) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://hrdir.ru/kadrovi-srez-vnutri-kompanii/>
- 9) Т.А. Фролова, Экономика предприятия: конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009.
- 10) Ким Е.С., ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

11) Э. И. Крылов, В. М. Власова АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ Учебное пособие Санкт-Петербург 2006

12) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<http://www.studfiles.ru/preview/5274881/page:9/>

13) Арутюнова Д.В., [Стратегический менеджмент](#). Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

14) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fg-kmb.ru/pest-analiz/>

15) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
[http://geolike.ru/page/gl\\_1538.htm](http://geolike.ru/page/gl_1538.htm)

16) Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Курсовая работа : метод. указания /Т. И. Островских, М. А. Йоцене ; Сиб. федер. ун-т, ХТИ – филиал СФУ. – Абакан: Ред.-изд. Сектор ХТИ – филиала СФУ, 2013. – 35 с.

17) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%91%D0%B6%D0%B5%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C>

18) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
[https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2\\_\(%D0%B1%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%8F\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2_(%D0%B1%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%8F))

19) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
[http://studopedia.ru/2\\_74240\\_elementi-passiva-balansa.html](http://studopedia.ru/2_74240_elementi-passiva-balansa.html)

20) Определение ликвидности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://btimes.ru/dictionary/likvidnost-predpriyatiya>

21) Определение платежеспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dolgofa.com/bankrotstvo/priznaki.html>

22) ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИЙ(ПРЕДПРИЯТИЙ), Разработчик:  
к.э.н., доцент, доцент кафедры Эб и УСЭП Волкова Т.В., Санкт-Петербург, 2014

23) Определение финансовой устойчивости [Электронный ресурс]. –  
Режим доступа: <http://economy-ru.com/ekonomika-turizma-kontrol/finansovaya-ustoychivost-predpriyatiya-35806.html>

24) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.komdir.ru/article/1809-snijenie-vyruchki>

25) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<http://www.temapenza.ru/articles/restaurant/kofejjni-priobretayut-populyarnost-v-rossii-655/>